

Чек-лист рекомендаций для руководителя

по методу активного социологического анализа и контроля

1. Прочтите приведенные рекомендации по шести направлениям деятельности.
 2. Проставьте напротив каждого тезиса **оценки значимости** этого совета от 1 до 5 в графе В применительно к вашей деятельности (1 – неважно, 5 – крайне важно). При низкой важности продумайте ситуации, при которых важность может возрасти.
 3. Проставьте напротив каждой тезиса **степени фактического исполнения** этого совета от 1 до 5 в графе И применительно к вашей деятельности (1 – не исполняется, 5 – исполняется всегда и в полном объеме).
- * По пунктам, состоящим из нескольких дополняющих друг друга абзацев, можно поставить несколько оценок или самостоятельно оценить каждый тезис.

№	Тезис	В	И
1.	Общие рекомендации		
1.1.	Руководство предприятием в основном заключается в управлении людьми. Продумайте, насколько вам удалось создать работоспособный коллектив и установить в нем деловые отношения.		
1.2.	В перечень качеств, необходимых для руководящего работника и разных специалистов, включаются различные характеристики в неодинаковом количестве — от единиц (5-6) до сотен (200-300). Из приведенного ниже перечня определите, что и насколько важно для ваших условий и насколько вы этими качествами обладаете. Дополните перечень теми качествами, над совершенствованием которых вам следует трудиться в первую очередь:		
-	способность предвидеть;		
-	способность организовывать;		
-	способность согласовывать и контролировать;		
-	смелость;		
-	чувство ответственности и долга;		
-	чувство справедливости и способность сдерживать отрицательные эмоции;		
-	точность;		
-	самообладание и способность работать в стрессовой обстановке;		
-	чувство юмора;		
-	профессиональные знания, умения и навыки.		
1.3.	Существуют и типичные ошибки, которых рекомендуется избегать в своей работе. Оцените и их наличие:		
-	отсутствие коллегиальности при принятии решений;		
-	излишняя критичность;		
-	недоверие к сотрудникам;		
-	присвоение результатов работы коллектива;		
-	безразличие к успехам подчиненных;		
-	демонстрация собственного превосходства;		
-	преобладание командования над убеждением;		
-	командование через головы непосредственных начальников.		
1.4.	Вступая в должность, не следует заявлять, что все было плохо, а теперь все станет хорошо. Это уже говорилось вашим предшественником.		
1.5.	Имеется ли у вас разграничение обязанностей и письменное закрепление ответственности — одна из важнейших гарантий выполнения задания? Не будь документации — остановится вся работа. Но бойтесь избытка инструкций, которые не являются необходимыми для ведения дела.		
1.6.	Полезно думать о завоевании рекордов, но при этом необходимо учитывать и следующее: во что обходится рекорд и может ли он быть распространен, хотя бы и не в самом ближайшем будущем, на другие участки работы; не получается ли так, что в полтора раза увеличив производительность, вы в пятнадцать раз увеличили затраты;		
-	является ли рекорд завершением проделанного пути или же это маневр, не подкрепленный достигнутыми ранее результатами, пусть не такими важными и заметными, но являющимися базой для рекордного рывка;		
-	рекорд снимает психологическую предубежденность в предельности существующих норм и достижений, но происходит это только в том случае, если условия, в которых он установлен, не кажутся окружающим слишком уж обособленными и привилегированными, если они не думают: «Предоставили бы мне такие условия — я бы и не то показал!».		

1.7.	Надо в полной мере знать права и обязанности служб и подразделений, с которыми вы взаимодействуете. Это — залог успеха задания, к выполнению которого привлекается «сосед».		
1.8.	Уделяйте особое внимание работам, невыполнение которых помешает работе других подразделений. Пренебрежение ими обойдется вам очень дорого.		
1.9.	Лучше всего продвигается то, чем интересуется и что контролирует лично сам. Составьте перечень этих своих дел с указанием их относительной важности, проверяйте и контролируйте его.		
2.	Работа с персоналом		
2.1.	Сегодня многие руководители глубокомысленно считают: «Не найдешь у нас толковых людей — вот в чем несчастье!» Это не так. Оглянитесь среди своих подчиненных, уменьшите их недостатки, помогите развить достоинства, выдвиньте. Люди, взятые со стороны, на производстве не всегда смогут вписаться в коллектив, освоиться с новыми условиями работы, оправдать возлагавшиеся на них надежды. У сотрудника, работающего на вашем предприятии, видны и хорошие, и плохие стороны, причем заметнее — плохие. У сотрудника, которого вы собираетесь взять со стороны, заметнее хорошие стороны, а плохие — скрыты.		
2.2.	Принимая на работу нового сотрудника, продумайте, что же он должен продемонстрировать за время испытательного срока. Создайте условия для того, чтобы он мог это сделать и проявить именно те качества, которые ему нужны для исполнения должностных обязанностей.		
2.3.	Установите порядок, при котором хорошая репутация и лестные отзывы о подчиненных являются положительным показателем для руководителя.		
2.4.	Непременное условие для успеха любого мероприятия — поощрение за успешную работу и взыскание за упущения, недоработки, халатность. Нужны и «кнут», и «пряник», но для большинства людей «пряник» действеннее и эффективнее. Не увлекайтесь дисциплинарными взысканиями, особенно в первое время работы.		
2.5.	Задания и распоряжения должны отдаваться спокойным тоном, быть ясными, определенными, исчерпывающими и убедительными. Указывайте не только кто, что и когда должен выполнить, но и конечную цель этой работы.		
2.6.	Убедитесь, что подчиненные поняли вас правильно и будут делать именно то, что вы задумали. Так бывает отнюдь не всегда.		
2.7.	Взяв деньги в долг до понедельника, вы, конечно, сделаете все возможное, чтобы не затянуть срок его возврата до вторника. Позвав знакомого в гости, вы в это время не отправитесь в кино. А можете ли вы допустить обман по службе в сроках и количестве? Например, не присутствовать в кабинете в часы приема по личным вопросам (т.е. в то время, на которое пригласили людей)? Задумайтесь, какой моральный ущерб принесут вам подобные «мелкие» обманы.		
2.8.	Не забывайте поздравлять своих сотрудников с днем рождения и другими крупными семейными праздниками. Заведите сами или поручите секретарю соответствующий календарный список и следите, чтобы в нем не было пропусков и ошибок.		
2.9.	Находятся ли в резерве вашей номенклатуры люди, действительно достойные на выдвижение на вышестоящую должность? И наоборот: находятся ли в резерве лучшие работники, наиболее достойные выдвижения? Проверьте, как в последнее время проходили кадровые перемещения и сколько в них участвовало людей из резерва. Не фикция ли все это? Проверьте и обновите и сам резерв, и его подготовку.		
3.	Внедрение новшеств		
3.1.	Выясните, на каких допущениях основана необходимость применения новшества.		
3.2.	Не пытайтесь внедрять новое только потому, что оно новое, или потому, что о нем были хорошие отзывы. Думайте сами, ибо двух совершенно одинаковых организаций, как и людей, не существует, и то, что для одной очень эффективно, для другой может быть совершенно разорительно.		
3.3.	Новшество может представляться очень эффективным с точки зрения некоторого ранее зафиксированного критерия. Попробуйте изменить критерий на другой и оценить эффективность по нему.		
3.4.	Большинство задач и решений многокритериальны. Даже когда вы идете покупать новый костюм, вас интересуют рост, размер, фасон, материал, цвет, цена. Критерии для новшества могут входить в большие группы: технические, технологические, экономические, социально-психологические, политические, экологические. Обсудите их и определите относительную важность каждого критерия.		

3.5.	Оцените степень соответствия новшества различным видам деятельности, традиционно существующим на вашем предприятии — не придется ли поступиться важными принципами?		
3.6.	Если это принципиально новое дело и оно имеет перспективы развития, определите эти перспективы и горизонты: и ближние цели, и дальние.		
3.7.	С самого начала выясните, кто будет сторонниками и кто — противниками новшества.		
3.8.	Хладнокровно изучите позицию противников — кто возражает и почему. Новшество вызывает особое сопротивление лиц и коллективов, если ведет к таким последствиям: обесцениванию результатов их работы;		
-	подрыву их ведущего положения;		
-	материальным потерям коллектива и, особенно, отдельных лиц;		
-	появлению конкурентов.		
3.9.	Найдите людей, выигрывающих от внедрения предложения, и тех, чьи интересы не затрагиваются. Основные союзники новшества находятся среди них. Стремитесь заинтересовать людей в реализации новшества; при этом помните, что важна не только материальная заинтересованность.		
3.10.	Будьте готовы к резкой критике новшества. Борьба с существующим положением — борьба серьезная. В ней вы можете столкнуться не только с беспристрастным мнением, но и с консерватизмом, боязнью перемен и перестраховкой, а какие-то аспекты, новые для вас, будут и совершенно правильными. Проявляйте сдержанность, умение оценить позицию оппонентов.		
3.11.	Употребляйте термины, понятные тем, кого вы пытаетесь убедить, избегайте наукообразия.		
3.12.	Никким образом не проявляйте свои опасения, что идею могут не одобрить. Наоборот, высказывайте уверенность, что она будет принята. При обсуждении новшества подготовьте наглядные материалы, поясняющие его суть.		
	4. Применение науки управления		
4.1.	Эффективная организация руководства создается тогда, когда определены и четко регламентированы основные принципиальные вопросы управления. Проверьте, как применяются основные положения науки управления предприятием.		
4.2.	НОТ — это научная организация труда. Что конкретно Вы прочитали по НОТ? Что забыли из известного? Помните ли, например, рекомендованную еще в начале века технологию изменения норм? Вот она. Разработав новую НОТ, ни в коем случае не пытайтесь внедрить ее, ужесточая нормы приказным порядком без предварительной работы. Обучите работе по новой НОТ одного толкового, способного и честлюбивого человека. Дайте ему возможность работать по-новому на виду у всех и зарабатывать за то же время в 1,5-2 раза больше не особенно перетруждаясь. Появится второй работник, желающий работать так же. Обучите его. Когда по-новому будут работать примерно 3/4 всех работников, внедрение новых норм будет воспринято как справедливое и необходимое дело. А общая продолжительность перехода на эффективную работу по-новому может оказаться намного меньше чисто приказного варианта. По такой ли технологии нововведений работаете вы?		
4.3.	Мало кто всерьез решается на передачу полномочий и делегирование власти. Рискните передать важный вопрос на полную ответственность подчиненного, наиболее заинтересованного в его решении. Он(а) знает его лучше вас, и времени для него найдет больше, приобретет опыт и самоуважение.		
4.4.	Нельзя ли кое-кому из Ваших подчиненных предоставить право принятия решений и подписи документов, не обращаясь к вам? Расширьте круг таких документов, вопросов и лиц.		
4.5.	Возобновите в памяти и проверьте исполнение Вами простейших положений техники личной работы, планирования личного времени, ведения записей и картотек, проведения совещаний. Порядок на рабочем столе — первое условие плодотворной работы. Нагромождение бумаг на нем не только приводит к потере времени, но и портит настроение.		

4. Сопоставьте Важность и Исполнение рекомендаций и определите приоритетные направления развития.

5. Продумайте и осуществляйте меры для повышения оценки исполнения по важнейшим рекомендациям.

6. Периодически повторяйте описанный цикл и определяйте степень улучшения стиля вашей работы.